



vertir valiosos recursos, "los efectos positivos comienzan a verse desde el mismo momento en que los empleados reciben el formulario en papel u *on line*, ya que perciben que la empresa se interesa por sus opiniones", sostiene Robert Levering, co fundador y presidente de Great Place to Work Institute. Sin embargo, no alcanza con medir. También hay que comunicar los resultados de esa medición y actuar en consecuencia. Más allá de los resultados concretos de las encuestas de clima, siempre hay buenas prácticas que ayudan a mejorarlo: compartir la información con los empleados, hacerlos participar en decisiones relevantes, mostrar reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional, promover el equilibrio entre la vida personal y laboral, y cumplir las promesas.

En tiempos de crisis, no obstante, hay que tener en cuenta que los factores externos modifican el clima interno. "En la práctica, cuando hay rumores o un proceso de desvinculaciones y ajustes, la expectativa de permanencia en la compañía aumenta, porque no es buen momento para cambiar de trabajo", dice Besimsky, de Watson Wyatt. También se da la paradoja de que "en entornos económicos de incertidumbre, el nivel de satisfacción de los empleados sube, porque sus expectativas son menores dado que el contexto externo es peor", dice Tabakman, de Mercer.

Cualquiera sea la circunstancia, lo cierto es que "la gestión del clima organizacional es un proceso continuo, que debe mantenerse en el tiempo", destaca Besimsky. "Las compañías con mejores prácticas en Recursos Humanos tienen una frecuencia definida para la toma de encuestas de clima y no la modifican en función del contexto (interno o externo), ya que buscan evitar que los empleados perciban que hay una especulación al respecto (tomar la encuesta sólo cuando se sabe que habrá buenos resultados)", aporta Tabakman. Medir la temperatura en tiempos difíciles ayuda sin duda a tener un buen diagnóstico para cuando la crisis llegue a su fin.